

# Competitiedrang op de werkvloer

Recent onderzoek laat zien dat vrouwen minder snel voor een competitieve omgeving kiezen dan mannen, en soms ook minder goed presteren onder competitie. In een veld-experiment zijn de gevolgen hiervan voor gedrag op de werkvloer onderzocht. Teamsamenstelling blijkt cruciaal.

**R**ecent onderzoek laat zien dat mannen zich meer aangetrokken voelen tot competitie en vaker kiezen voor een competitieve omgeving dan vrouwen. Niederle en Vesterlund (2007) laten deelnemers aan hun laboratoriumexperiment drie maal vijf minuten lang getallen optellen. Bij beloning op basis van individuele prestaties presteren mannen en vrouwen even goed in deze taak. Ook als alleen de beste in een onderlinge competitie tussen vier deelnemers een beloning krijgt, is er geen verschil tussen mannen en vrouwen. Vervolgens moeten de deelnemers kiezen tussen individuele prestatiebeloning en beloning op basis van competitie. Terwijl 73 procent van de mannen kiest voor beloning op basis van competitie, kiest slechts 35 procent van de vrouwen voor competitie. Verschillen in risicoaversiteit en overmoed, mannen schatten hun relatieve prestaties gemiddeld hoger in dan vrouwen, verklaren ongeveer de helft van dit verschil. De rest komt voort uit verschillen in voorkeur voor competitie: mannen hebben een grotere competitiedrang. Sutter en Rützler (2010) laten zien dat de verschillen al bestaan tussen jongens en meisjes van drie jaar oud. Zij laten kinderen kiezen om alleen een stuk te rennen, of tegen een ander kind. Jongetjes kiezen vaker om een wedstrijd te doen dan meisjes, ook al zijn jongetjes en meisjes op die leeftijd gemiddeld even snel.

## Competitie en de arbeidsmarkt

Op de arbeidsmarkt spelen competitieve elementen een belangrijke rol. Op vacatures reageren meerdere sollicitanten, carrièremogelijkheden hangen vaak af van relatieve prestaties, en het aantal posities in de top van het bedrijfsleven en de politiek is beperkt. Als mannen minder weerstand hebben om de competitie aan te gaan, dan kan dat dus ook op de arbeidsmarkt consequenties hebben. Als vrouwen gemiddeld genomen minder vaak solliciteren op het deel van de vacatures met competitieve elementen, dan zullen vrouwen gemiddeld langer moeten zoeken voordat ze aangenomen worden. En doordat vrouwen zichzelf voor minder banen in aanmerking laten komen, nemen ze wellicht genoeg met een minder aantrekkelijke baan dan de gemiddelde man.

Dit heeft gevolgen voor carrières, en kan daardoor een verklaring zijn voor de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top van het bedrijfsleven en de politiek.

Om de effecten aan de onderkant van de arbeidsmarkt te bestuderen, is een grootschalig onderzoek in de VS uitgevoerd (Flory *et al.*, 2010). In verschillende steden zijn online vacatures geplaatst voor administratief werk. Geïnteresseerde personen kregen vervolgens informatie over het loon. Sommige personen kregen te horen dat het om een vast uurloon ging, terwijl bij anderen een deel van het uurloon afhankelijk zou zijn van de prestaties ten opzichte van een collega. Vervolgens kon men kiezen of men daadwerkelijk wilde solliciteren. Zowel mannen als vrouwen bleken minder vaak daadwerkelijk te solliciteren bij een competitief element in de beloning, maar dit effect was bij vrouwen een stuk groter dan bij mannen. Hierdoor ontstond er inderdaad een verschil in het percentage geïnteresseerde mannen en vrouwen dat solliciteerde op de competitieve baan.

Opvallend genoeg verdwijnt het verschil in competitiedrang tussen mannen en vrouwen in de studie van Flory *et al.* (2010) zodra er sprake is van werken in teams. Een deel van de personen met interesse in de vacature kreeg te horen dat het werk zou plaatsvinden in teams van twee personen. Sommige van hen kregen een vast uurloon, anderen kregen te horen dat het uurloon deels afhankelijk was van de teamprestaties ten opzichte van de prestaties van een ander team van twee personen. Bij deze variant is er geen verschil in het effect van de competitie op het percentage mannen en vrouwen dat daadwerkelijk solliciteert. Het uitzicht op werken in teams op zichzelf leidde niet tot meer of minder sollicitaties.

Naast de keuze om de competitie aan te gaan, zijn ook de prestaties onder competitie van belang. Gneezy *et al.* (2003) vinden in een laboratorium-experiment dat mannen veel sterker reageren op competitieve prikkels dan vrouwen. Dit leidde tot significant hogere prestaties voor mannen onder competitie, terwijl er bij individuele beloning geen verschil in prestaties tussen mannen en vrouwen was. Gneezy en Rustichini (2004) vinden dit ook terug bij rennende jongens en meisjes van acht jaar oud. Uit recent onderzoek (Niederle en Vesterlund, 2007) blijkt dat het verschil in prestaties onder competitie niet universeel is, maar afhankelijk is van de precieze taak. Daarnaast is het de vraag of

verschillen in prestaties onder competitie ook op de werkvloer optreden.

## Veldexperiment

Delfgaauw *et al.* (2009) hebben onderzoek gedaan naar de effecten van de introductie van competitie op de werkvloer en in hoeverre de samenstelling van een team van invloed is op de prestaties. Zij keken daarbij naar de realistische situatie waarbij teams van werknemers onder leiding van een manager een onderlinge competitie aangaan. Binnen bedrijven spelen teams een steeds grotere rol. Voor de managers van deze teams is het vooral belangrijk om het team goed te laten functioneren. Om de effecten van competitie op de werkvloer te onderzoeken is in samenwerking met een winkelketen met ongeveer 120 winkels een veldexperiment opgezet. In deze winkelketen bepaalt het hoofdkantoor het assortiment, de marketing en de arbeidsvoorwaarden. De winkelmanager is verantwoordelijk voor het aannemen en inroosteren van personeel voor zijn of haar winkel en heeft de dagelijkse leiding.

In 2008 is in een willekeurig deel van de winkels een onderlinge competitie geïntroduceerd. De andere winkels werden niet geïnformeerd over de details hiervan. De deelnemende winkels werden ingedeeld in poules van vijf. De winkels streden om het behalen van de hoogste omzetgroei in een periode van zes weken. Wekelijks ontvingen de winkels een grote poster met daarop de tussenstand in de competitie. In sommige poules streed men alleen om de eervolle winst, in andere poules verdienden de winkelmanager en -medewerkers van de winnende winkel 75 euro. Met deze opzet van het veldexperiment is het effect van competitie te bepalen door de relatieve omzetgroei van de winkels in competitie te vergelijken met de omzetgroei van de niet-deelnemende winkels.

In deze winkelketen heeft veertig procent van de winkels een vrouwelijke manager. Zoals gebruikelijk in de detailhandel, bestaan de teams in de winkels voornamelijk uit vrouwen. Gemiddeld is 85 procent van de winkelmedewerkers vrouw en er zijn geen winkels waar mannen in de meerderheid zijn.

## Teamcompositie

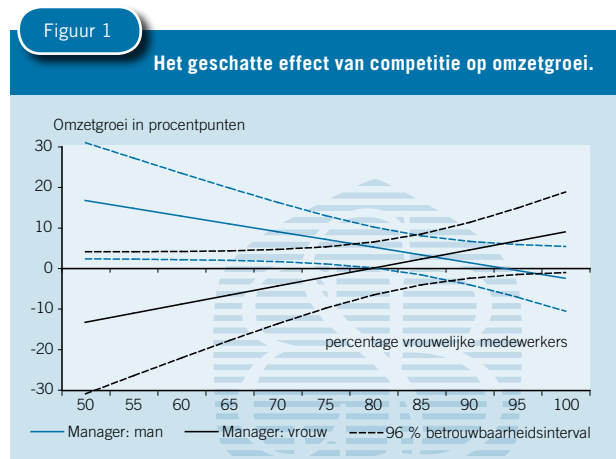
De competitie leidde tot betere prestaties. In vergelijking met de winkels die niet deelnamen aan de competitie, behaalden de winkels in competitie gemiddeld een vijf procentpunt hogere omzetgroei. Opvallend genoeg is het effect van competitie even hoog in winkels waar alleen de eervolle winst op het spel stond als in winkels waar er aan winst ook een financiële prijs verbonden was.

Wanneer de winkels met een mannelijke manager en die met een vrouwelijke manager vergeleken worden, dan is er geen verschil in het effect van het experiment: het effect van competitie is in beide categorieën winkels even groot. Hetzelfde geldt voor het percentage vrouwelijke medewerkers: winkels reageren niet meer of minder op competitie als er meer vrouwen in de winkel werkzaam zijn. Toch heeft de samenstelling van het team gevolgen voor prestaties onder competitie. Het effect van competitie blijkt namelijk afhankelijk te zijn van de match tussen het geslacht van de manager en de samenstelling van zijn of haar team. Figuur 1 toont het geschatte effect van competitie voor verschillende teamcomposities. Winkels met een mannelijke manager en een relatief hoog aandeel mannelijke medewerkers reageren zeer sterk op de competitie. Naarmate er meer vrouwelijke medewerkers zijn in winkels met een man als manager is het effect van de competitie op omzetgroei lager. In winkels met een vrouwelijke manager is het precies andersom. Als er veel mannelijke medewerkers zijn, heeft de competitie geen aantoonbaar effect. Naarmate er meer vrouwelijke medewerkers zijn, is het effect van de competitie groter. In winkels met een volledig vrouwelijk personeelsbestand vinden we dat de competitie een bovengemiddeld effect op omzetgroei heeft. Uit het veldexperiment volgt dat het niet zo is dat mannen simpelweg beter presteren onder competitie dan vrouwen, zoals de resultaten uit het laboratorium van Gneezy *et al.* (2003) suggereren. Ook teams met veel vrouwen reageren sterk op competitieve prikkels, mits geleid door een vrouw.

## Conclusies

Hoewel mannen een grotere competitiedrang hebben, hoeft dit niet te betekenen dat vrouwen relatief slecht presteren onder competitie. Uit het veldexperiment blijkt dat de samenstelling van het team daarbij een rol speelt: vrouwen en mannen leveren betere prestaties onder competitie, mits er een match is tussen het geslacht van de manager en het geslacht van een voldoende groot deel van de medewerkers.

De literatuur over prestaties onder competitie is nog te jong om algemene aanbevelingen over de samenstelling van teams te kunnen doen. Voor organisaties die streven naar een meer gemengd personeelsbestand biedt deze literatuur wel aanknopingspunten. Het afzwakken van competitie-elementen in carrièrepaden kan de organisatie aantrekkelijker maken voor vrouwen. Dat gaat dan wel ten koste van de vervulling van de competitiedrang van een deel van de mannelijke werknemers.



Bron: Delfgaauw *et al.*, 2009

SINDS 1916

## LITERATUUR

- Delfgaauw, J., R. Dur, J. Sol en W. Verbeke (2009) Tournament incentives in the field: gender differences in the workplace. *Tinbergen Discussion Paper*, 2009(061).
- Flory, J., A. Leibbrandt en J.A. List (2010) Do competitive workplaces deter female workers? A large-scale natural field experiment on gender differences in job-entry decisions. *NBER working paper*, 2010(16.546).
- Gneezy, U., M. Niederle en A. Rustichini (2003) Performance in competitive environments: gender differences. *Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 1049–1074.
- Gneezy, U. en A. Rustichini (2004) Gender and competition at a young age. *American Economic Review*, 94(2), 377–381.
- Niederle, M. en L. Vesterlund (2007) Do women shy away from competition? Do men compete too much? *Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067–1101.
- Sutter, M. en D. Rützler (2010) Gender differences in competition emerge early in life. *IZA Discussion Paper*, 2010(5015).